

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Tinjauan Teori**

#### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

##### **1. Definisi Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2013). Menurut Metin & Asli (2018) kinerja merupakan bentuk realisasi dari pencapaian visi dan misi perusahaan dan bisa menjadi alat ukur untuk setiap individu, kelompok, maupun unit kerja agar bisa mencapai atau bahkan melebihi target produksi yang ditetapkan sebelumnya.

Adriyani & Surjanti (2007) juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan cara tertentu yang mengarahkan ke organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif (Mathis, 2000).

Pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya demi kemajuan program kerja perusahaan. Kinerja karyawan yang baik tercermin dari tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan tugasnya dan tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi**

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Handoko (2001 : 193) kinerja karyawan dipengaruhi oleh :

### **a. Motivasi**

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

### **b. Kepuasan Kerja.**

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan.

c. Tingkat Stres.

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d. Kondisi Pekerjaan.

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyiaran dalam ruang kerja.

e. Sistem Kompensasi.

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan.

f. Desain Pekerjaan.

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas agar karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan bidangnya masing-masing.

### 3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011 : 75) ada empat indikator kinerja karyawan yakni sebagai berikut :

a. Kualitas Kerja.

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas Kerja.

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan setiap pegawai.

c. Pelaksanaan Tugas.

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

d. Tangung Jawab.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

#### 2.1.2 *Leader Member Exchange*

##### 1. Definisi *Leader Member Exchange*

Menurut Luthans (2008) *leader member exchange* merupakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan

yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu, dalam diri mereka akan timbul rasa diterima dalam organisasi, dengan begitu mereka nantinya akan bekerja dengan sepenuh hati demi mencapai tujuan organisasi. *Leader member exchange (LMX)* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan pegawai akan mampu meningkatkan kerja keduanya (Heilmann dkk, 2016).

Uhl-Bien dkk (2014) menjelaskan bahwa *Leader member exchange (LMX)* merupakan perilaku pegawai terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap pegawai akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri pegawai untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi pegawai pada perusahaan di mana pegawai bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Hubungan ini berupa kerja sama, saling memotivasi, serta dukungan terkait kontribusi dalam pekerjaan mereka.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi

Menurut *Grand Theory* Dienesch dan Liden (1986), teori *Leader Member Exchange* melibatkan tiga dimensi utama, yaitu :

### a. Afeksi (*Affection*)

Afeksi merupakan interaksi sebagai wujud kepedulian yang dimiliki pimpinan dengan pegawai yang selanjutnya akan saling berdampak pada kualitas interaksi interpersonal dan profesionalisme dalam bekerja.

### b. Kontribusi (*Contribution*)

Kontribusi adalah sebuah persepsi baik secara eksplisit maupun implisit mengenai aktivitas seseorang berfokus kepada pelaksanaan fungsi yang bertujuan pada tercapainya tujuan organisasi.

### c. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas adalah sebuah wujud pemberian dukungan pada tujuan serta karakteristik pribadi pada sebuah interaksi timbal balik antara pimpinan dengan pegawainya. Loyalitas meliputi konsistensi rasa setia pada seorang pegawai.

## 3. Indikator *Leader Member Exchange*

Menurut Graen & Uhl-Bien (1995) yang dikembangkan dari angket LMX-7 ada tiga indikator *leader member exchange* yakni sebagai berikut :

a. *Respect* sebagai syarat pembentukan hubungan antara atasan dan bawahan. *Respect* akan diukur dengan sub-indikator sebagai berikut :

- 1) Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan sehingga timbul rasa hormat pada karyawan terhadap pemimpin.
- 2) Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan sehingga karyawan juga menghargai pemimpin.

b. *Trust*, tanpa ada rasa saling percaya yang saling timbal balik maka hubungan antara atasan dan bawahan akan sulit terbentuk.

- 1) Karyawan memiliki rasa percaya untuk dapat berpihak atau membela pemimpinnya dan sebaliknya.
- 2) Karyawan dipercaya untuk dapat melakukan pekerjaan secara independen oleh pemimpin artinya terdapat unsur kepercayaan pemimpin kepada kinerja karyawan.

c. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

- 1) Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- 2) Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki.

- 3) Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin. Hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan yang efektif.

### **2.1.3 *Organizational Culture***

#### **1. *Definisi Organizational Culture***

Menurut Schwartz & Davis (1981) budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi.

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi (Schein, 2012 : 12). Tunstall (1983) mendefinisikan budaya organisasi sebagai konstelasi umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan aturan-aturan yang harus



dipahami dan dijalani oleh karyawan terkait visi, misi, dan tujuan perusahaan. Hal ini memiliki arti bahwa jika karyawan bekerja sesuai dengan aturan perusahaan, maka pekerjaan akan berjalan dengan baik dan karyawan tidak seenaknya sendiri dalam bekerja sehingga nantinya tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi

Menurut Vijay Sathe dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi "*Sharing Assumption*" (loc.cit Vijay Sathe, p. 18) *Sharing* berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang samadianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi :

- a. *Share thing*, misalnya pakaian seragam seperti pakaian Korpri untuk PNS, batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
- b. *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeo seperti didunia pendidikan terdapat istilah Tut Wuri Handayani, *Baldatun thoyibatun wa robbun ghoffur* di perguruan Muhammadiyah.
- c. *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktivitas rutin yang menjadi ciri khas suatu

organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di Bali.

- d. *Share feeling*, turut bela sungkawa, *aniversary*, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa, dan lain sebagainya.

### 3. Indikator *Organizational Culture*

Menurut Edison (2016 : 131) ada empat indikator *organizational cultur* yakni sebagai berikut :

a. Kesadaran Diri.

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas.

b. Keagresifan.

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

c. Kepribadian.

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

d. Orientasi Tim.

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

#### 2.1.4 *Work-Life Balance*

##### 1. *Pengertian Work-Life Balance*

Menurut Clarke (2015 : 65) *Work-Life Balance* merupakan hubungan antara keseimbangan waktu dan usaha yang dikhususkan untuk pekerjaan dan aktivitas pribadi, untuk menjaga keseluruhan harmoni dalam kehidupan. *Work-Life Balance* adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyesuaikan pola kerja dari karyawan agar dapat menjalankan urusan tanggung jawab mereka di rumah dengan pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan agar bisa jalan seimbang (Weerakkod & Mendis, 2017).

Vyas & Shrivastava (2017) juga menjelaskan bahwa *work-life balance* mengacu pada individu yang memiliki cukup waktu untuk memiliki keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti dapat menghabiskan waktu bersama anggota keluarga, mendapatkan waktu luang untuk bersantai,

adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah kemampuan karyawan untuk mengatur keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan disini berarti tidak ada waktu yang dirugikan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga karyawan dapat beraktivitas dengan nyaman tanpa paksaan.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi

Menurut Schabracq, dkk., (2003) ada beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) seseorang, yaitu :

### a. Karakteristik Kepribadian

Berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Menurut Summer & Knight (dalam Novelia, 2013) terdapat hubungan antara tipe *attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Summer & Knight menyatakan bahwa individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

b. Karakteristik Keluarga.

Menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

c. Karakteristik Pekerjaan.

Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik, baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

d. Sikap

Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Baron & Bryne (2005) menjelaskan dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak.

### **3. Indikator *Work-Life Balance***

Menurut McDonald dan Bradley (2005 : 3) ada tiga indikator *work-life balance* yakni sebagai berikut :

a. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*).

Merupakan salah satu aspek yang membentuk suatu keseimbangan atau kesetaraan antara waktu yang diberikan untuk bekerja atau karir dengan waktu yang diberikan pada diri sendiri dan keluarga.

b. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*).

Membentuk pada psikologis individu dalam menyeimbangkan antara diri sendiri, keluarga dan karir dan komitmennya terhadap keputusan yang dipilih terhadap *work life balance*. Keterlibatan psikologis ini berperan penting dalam keputusan individu untuk menyeimbangkan kehidupannya, sehingga tidak terjadi suatu konflik dan kebingungan dalam melaksanakan tiga keseimbangan tersebut.

c. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*).

Membentuk tingkat kepuasan individu dalam keseimbangannya terhadap diri sendiri, keluarga, dan karir. Kepuasan terhadap berhasil atau tidaknya individu dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk mempermudah pengumpulan data, metode, dan analisis data yang digunakan. Berikut hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini :

**Tabel II- 1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Kontribusi</b>
Herlambang, A. L. (2017)	Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya	<b>Independent :</b> <i>Leader</i> <i>Member</i> <i>Exchange</i> <b>Dependent :</b> Kinerja Karyawan <b>Intervening :</b> Komitmen Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini mendukung pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan
Justina, S. dkk (2019)	Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi Work Engagement Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) Area Bengkulu	<b>Independent :</b> <i>Leader</i> <i>Member</i> <i>Exchange</i> <b>Dependent :</b> Kinerja Karyawan <b>Mediasi :</b> <i>Organizational Culture</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini mendukung pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan
Wulandari, M. dkk (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos (PERSERO) Painan Pesisir Selatan	<b>Independent :</b> Budaya Organisasi <b>Dependent :</b> Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini mendukung pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Kontribusi
Ardiansyah, C.A. (2020)	Pengaruh <i>Work Life-Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Bhineka Life Indonesia Cabang Surabaya	<b>Independent :</b> <i>Work-Life Balance</i> <b>Dependent :</b> Kinerja Karyawan <b>Intervening :</b> Komitmen Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini mendukung pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan
Muliawati, T & Frianto, A (2020)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial : Studi Literatur	<b>Independent :</b> <i>Work-Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja <b>Dependent :</b> Kinerja Karyawan Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berdampak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini mendukung pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pos Kebumen.

Semakin baik hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan maka kinerja karyawan juga meningkat. Pada penelitian terdahulu diperoleh hasil kinerja yang dihasilkan pegawai



dipengaruhi adanya kualitas *leader member exchange* yang ada (Herlambang, 2017). Sejalan dengan Robbin (2015) yang menjelaskan bahwa *leader member exchange* dengan kualitas tinggi hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan memberikan hasil positif seperti kinerja yang lebih baik.

### **2.3.2 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pos Kebumen.**

Semakin baik pemahaman karyawan akan tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan sesuai dengan nilai, visi dan misi perusahaan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Deal dan Kennedy (2010) menggambarkan bagaimana yang kuat mampu membantu pegawai mengerjakan tugasnya dengan lebih baik sehingga pegawai yang terlatih dalam budaya kerja akan mampu memecahkan permasalahan dengan bantuan keahlian atau keterampilan yang dimiliki.

### **2.3.3 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pos Kebumen.**

Semakin baik kemampuan karyawan untuk memposisikan diri, membagi waktu untuk bekerja dan keluarga maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Saina *et al.* (2016) menerangkan bahwa *work-life balance* mampu memberikan manfaat

untuk individu atau karyawan agar lebih produktif dan sehat dalam menjalani kehidupan pribadi dan profesional.

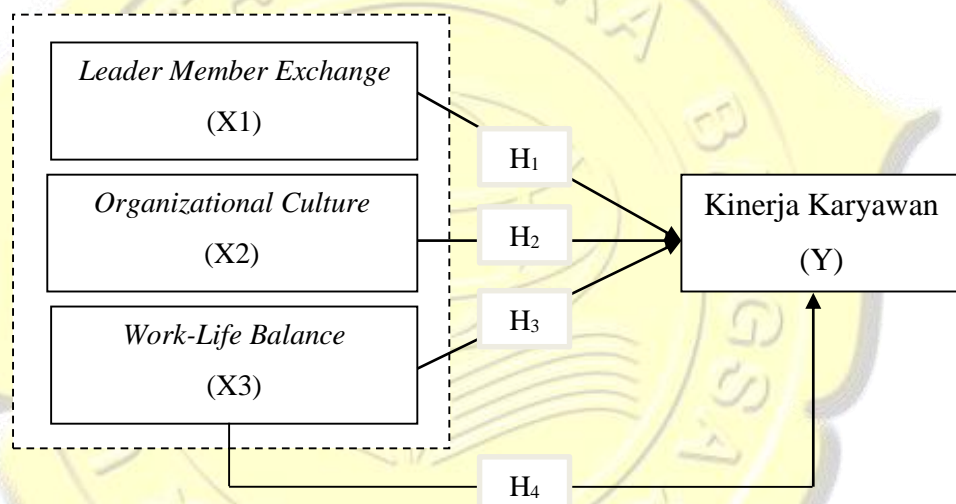
#### **2.3.4 Pengaruh *Leader Member Exchange*, *Organizational Culture*, dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pos Kebumen.**

Semakin baik hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan serta semakin baik pemahaman karyawan akan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan nilai, visi misi perusahaan maka kinerja karyawan juga meningkat. Sejalan dengan penelitian Robbin (2015) yang menjelaskan bahwa *leader member exchange* dengan kualitas tinggi hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan memberikan hasil positif seperti kinerja yang lebih baik. Deal dan Kennedy (2010) menggambarkan bagaimana yang kuat mampu membantu pegawai mengerjakan tugasnya dengan lebih baik sehingga pegawai yang terlatih dalam budaya kerja akan mampu memecahkan permasalahan dengan bantuan keahlian atau keterampilan yang dimiliki.

Selain itu ketika semakin baik kemampuan karyawan untuk memposisikan diri, membagi waktu untuk bekerja dan keluarga maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Saina *et al.* (2016) menerangkan bahwa *work-life balance* mampu memberikan manfaat untuk individu atau karyawan agar lebih produktif dan sehat dalam menjalani kehidupan pribadi dan profesional.

## 2.4 Model Empiris

Penelitian ini akan mengkaji sejauh mana pengaruh *Leader Member Exchange*, *Organizational Culture*, dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pos Kebumen. *Leader Member Exchange*, *Organizational Culture*, dan *Work-Life Balance* sebagai variabel independen, dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Berdasarkan konsep tersebut maka peneliti mencoba menguraikan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar II- 1**  
**Model Empiris**

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan model empiris tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : *Leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen.

H<sub>2</sub> : *Organizational culture* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen.

H<sub>3</sub> : *Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen.

H<sub>4</sub> : *Leader member exchange, organizational culture, dan work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Kebumen.

